

学校编码: 10384

分类号____密级____

学号: 15520051301352

UDC____



廈門大學

碩 士 學 位 論 文

C 海关公务员激励改进的方略探讨

A Study on Incentive Mechanism of C Customs Officials

林 丽 霞

指导教师姓名: 章达友 副教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2009 年 4 月

论文答辩时间: 2009 年 5 月

学位授予日期:

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2009 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):
年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ☒ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

激励含有奖善惩恶、劝进戒退、激浊扬清双层含义。激励是人力资源管理的核心。公务员激励具有特殊重要的社会意义,通过激励可以挖掘公务员潜力,调动其工作积极性,更好地履行行政管理职能,解决公共部门的工作绩效和道德风险问题,树立勤政廉政的政府形象等。近年来,海关对本系统公务员探索实施了一系列激励措施,取得了相应的成效,但由于激励机制的不完善,使激励效果不尽如人意,还存在改进的空间。本文在对海关公务员激励现状及其问题分析的基础上,借鉴了国外经典激励理论,对海关公务员激励的改进方略提出设想,并形成了初步的激励系统和综合激励模式。文章重点强调了激励改进的原则和具体方略,为实施对海关公务员的有效激励提供一定的参考。本文试从系统分析的角度对海关公务员激励进行探讨,力求有所创新。

本文首先在绪论部分介绍了论题背景、论题意义以及研究思路和论文结构。其次进行激励理论概述,阐述了国外有关激励理论的内容及启示,并形成了激励理论的综合模式。在此基础上选取 C 海关为例,就激励因素等问题开展问卷调查和分析,进而对海关公务员激励现状及问题进行论述。最后运用有关激励理论重点探讨了海关公务员激励改进的问题,提出激励改进的思路和原则,阐明激励改进的具体方略,并形成了海关公务员综合激励模式。

关键词: 海关公务员 激励 改进

Abstract

Incentive has double meaning of rewarding the good and punishing the wicked, encouraging advancement and exhorting degeneracy, and suppressing the bad and developing the kind. Incentive is the core content of human resource management. Official incentive mechanism has special important social significances, which can develop officials' potential and arouse their enthusiasm to perform the administration management function, deal with the problems of job performance and moral risks of public departments, and establish a diligent and honest government image. Customs has explored and implemented a series of incentive measures for their officials, and obtained corresponding achievements, but because the mechanism is not quite perfect, the effect of incentive is not satisfied, and should be improved. Basing on the current situation and analysis of the problems of customs official incentive mechanism, and using foreign classic theory for references, this thesis proposes an assumption to improve the mechanism which forms a primary incentive system and synthesized incentive mode. The key points of the thesis emphasize the improving principles and detailed methods to improve the mechanism, which has a certain reference value to incent customs officials effectively. From the point of system analysis, it discusses the mechanism and tries to make innovation.

Firstly, the thesis introduces the background, significances, writing ideas and structures at the part of introduction. Secondly, it summarizes the theory of incentive, and sets forth the contents and revelation of foreign related incentive theory, and forms a synthesized incentive mode. Then choosing C customs officials as the study object, it discusses the results of a questionnaire investigation, and analyzes the current situation and problems of the incentive mechanism. Finally, using relevant incentive theory, it specially discusses how to improve the incentive mechanism of custom officials, gives the ideas, principles and detailed measures to improve it, and forms synthesized incentive mode of customs officials.

Key words: customs official; incentive; improve

目 录

第一章 绪论	1
第一节 论题的背景	1
第二节 论题的意义	1
第三节 研究思路和论文结构	3
第二章 激励理论概述	4
第一节 激励概念和分类	4
第二节 国外激励理论及其启示	5
第三节 综合激励模式	9
第三章 C 海关公务员激励的现状及其问题分析	12
第一节 海关公务员的职业特征	12
第二节 C 海关公务员激励管理的调查研究	13
第三节 C 海关公务员激励的特点	20
第四节 C 海关公务员激励的现状及其问题分析	25
第四章 C 海关公务员激励改进的方略与模式	32
第一节 C 海关公务员激励改进的思路和原则	32
第二节 C 海关公务员激励改进的具体方略	33
第三节 C 海关公务员综合激励模式	42
全文总结.....	44
附件.....	45
参考文献.....	47
致 谢.....	48

Contents

Chapter 1	Introduction	1
Section 1	Background of the research	1
Section 2	Significance of the research	1
Section 3	Ideas and structure of the research	3
Chapter 2	Summarizing incentive theory	4
Section 1	Concept and classification of incentive	4
Section 2	Foreign incentive theory and its revelation	5
Section 3	Synthesized incentive mode	9
Chapter 3	Current situation and problem analysis of C customs officials	12
Section 1	Occupational characteristics of customs officials	12
Section 2	Investigation of incentive management of C customs officials	13
Section 3	Incentive characteristics of C customs officials	20
Section 4	Current situation and problem analysis of C customs officials	25
Chapter 4	Measures and mode of improving incentive mechanism of C customs officials	32
Section 1	Ideas and principles of improving incentive mechanism of C customs officials	32
Section 2	Detailed measures to improve incentive mechanism of C customs officials	33
Section 3	Synthesized incentive mode of C customs officials	42
Conclusions	44
Appendix	45
References	47
Acknowledgement	48

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 绪论

第一节 论题的背景

想起并拟定这个论文题目，缘于对公务员这一职业光荣感和使命感的认识、对笔者就任的海关组织管理和激励现状的反思、对改革开放以来现代化企业管理和激励成功经验的思索以及对当前国内外激励理论和实践的探析和领悟。

由于公务员的职业声誉以及报酬待遇相对稳定，近年来在就业压力日益增大的情况下报考公务员已经成为大多数高校毕业生择业的首选。然而由于公务员上岗后竞争压力相对较小，造成了公务员普遍紧迫感不强、进取心减退、自身的潜能没有得到充分发挥。结果是，一方面经过千军万马挤独木桥的激烈竞争，不少高学历、高素质的人才进入了公务员队伍，另一方面这些人在成为公务员之后由于队伍内部激励不足而造成职业倦怠、平庸度日，甚至出现主动辞职的情形，这不能不说是人力资源的浪费。可以说，公务员管理中的激励问题已经成为人力资源管理中的突出问题。

相对于政府公务员管理激励力度不足的状况，改革开放后的企业却另有一番景象。面临优胜劣汰的市场竞争，企业满怀危机感和紧迫感，千方百计变法图存，改进激励机制，犹如凤凰涅槃，活力大增。为此，笔者认为，为了提高工作效率，降低执政成本，政府部门应当“以企为师”，把企业的一套激励机制引入公共管理部门。

再从理论层面看，现代管理学和经济学也为公共部门人员激励管理提供了大量丰富的理论和思想，尤其是西方国家对于公共部门人员激励机制的摸索已经走过了较为漫长的道路，积累了一定的经验，很值得我们借鉴。

第二节 论题的意义

探讨海关公务员激励改进的意义在于它是加速现代化海关建设的需要。具体说来：

一、建设高速运转的效率海关的需要

长期以来，效率低下是我国政府机关包括海关的通病，也是我们需要解决的当务之急。改进激励措施，实行以竞争为原则的绩效管理制度，建立以效率为导向的选拔任用制度，以考核为基础的晋升制度，能够极大地调动广大关员的工作积极性、主动性和创造性，在员工中营造一种当仁不让、你追我赶、争先恐后的竞争氛围，从而有效防范机关公务员常见的职业倦怠现象，以适应建设高速运转的效率海关的需要。

二、建设防腐肃贪的廉洁海关的需要

海关既是一个为国把关、服务经济的光荣岗位，也是一个诱惑较多、风险较大的敏感之地。鉴于改革开放以来海关出现过的廉政风波，特别是上世纪末接二连三的执法腐败案件，如何建设一个防腐肃贪的廉洁海关就成为亟需解决的原则问题了。

建设廉洁海关要靠法律约束和制裁，也要靠道德教育和感召。前者之威令人不敢去干坏事；后者之德教人不愿去干坏事。改进激励应该做到威德并施，以德为主，以威辅之。公务员毫无疑义应以谋求公众福利最大化为己任，但公务员在实现组织目标的同时，个人的利益和需要也应得到尊重和保证。俗话说“温饱而知礼义”，这样冒风险去违法乱纪的人自然少了，而对那些温饱尚不知礼义的贪婪之辈，则通过负激励予以约束，使其感到邪道取财得不偿失，从而断其邪念，返归正途。

三、建设以人为本的和谐海关的需要

建设和谐海关必须坚持以人为本。一个真正理想的社会，是尊重人、关怀人、努力为实现人的价值铺筑道路、搭建平台的社会。改进海关激励措施，正是要在这方面下工夫，真心实意地关心每一个员工，深入了解他们的愿望和要求，采取更加积极有效的激励措施，充分发挥每个关员的主观能动性，使人尽其才、事得其人、人事相宜，从而实现《海关总署党组关于构建和谐海关的指导意见》中提

出的科学民主、诚信友爱、充满活力、规范有序、协调发展、廉洁高效等六条和谐海关标准。

第三节 研究思路和论文结构

本论文研究的主要思路：在导入当代激励理论之后，重点以 C 海关为研究对象，就激励因素等问题开展问卷调查和分析，并对海关公务员激励现状及问题进行论述，在此基础上提出激励改进的具体方略，并建立了海关公务员综合激励模式。本文运用文献资料收集法、调查问卷法和统计分析法等调查研究方法，力求使分析更契合实际情况，提出的改进建议和对策具有更强的可操作性。

本文结构如下：

第一章为绪论。介绍选题的背景、意义、研究思路和论文结构。

第二章是激励理论概述。首先简要介绍了激励概念和分类，其次简述马斯洛的需要层次论、麦克利兰的成就需要理论、赫兹伯格的双因素理论、弗鲁姆的期望理论等国外激励理论及其启示，由此形成激励理论的综合模式。最后是本章小结。

第三章对 C 海关公务员激励的现状及其问题进行分析。首先分析了海关公务员的职业特征；其次介绍 C 海关公务员激励管理的问卷调查研究情况；再次分析了政府公务员与企业员工激励的异同点和海关公务员激励的特点；第四对 C 海关公务员激励现状及其问题进行分析；最后是本章小结。

第四章运用有关激励理论，重点探讨了 C 海关公务员激励改进的方略与模式。首先提出 C 海关公务员激励改进的思路和原则，其次阐明了 C 海关公务员激励改进的具体方略，从物质激励、精神激励、发展激励、管理激励等四个方面进行论述，从而形成激励系统，并建立起 C 海关公务员综合激励模式。本章为全文的重点。

最后是全文总结。

第二章 激励理论概述

第一节 激励概念和分类

一、激励的内涵

激励二字，按《现代汉语词典》解释，就是激发鼓励的意思。在我国，最早使用“激励”一词的文献是《资治通鉴》，如“贼众精悍，操兵寡弱，操抚循激励，明设赏罚，承间设奇，昼夜会战，战辄禽获，贼遂退走”，“将士皆激励请奋”。现代常见的成语有激昂慷慨、励精图治、以资鼓励以及人不激不成器等。上面所讲的“激励”仅是激励的一方面含义，即激发鼓励的含义，激励还有另一层含义：斥责批评。《史记·范雎蔡泽列传第十九》中有“欲以激励应侯，应侯惧，不知所出”。现代汉语中也有“激浊扬清”的成语，激浊即批评污浊之义。笔者认为，正因为激励一词含有奖善惩恶、劝进戒退、激浊扬清双层含义，所以能很好地担负起在人力资源管理激励方面的全面功能。

有关激励的概念，从心理学的角度看，激励“指的是持续激发人的动机的心理过程。通过激励，在某种内部或外部刺激的影响下，使人始终维持在一个兴奋状态中¹”；从管理学的角度看，激励就是通常所说的调动人的积极性的问题，即管理主体（激励主体）通过运用某种手段和方式，让管理客体（激励客体）积极行动起来，从而达到管理主体所希望的目标。

二、激励的分类

如何对激励进行分类，历来存在争议，最基本的就是按激励的内容来分，可分成物质激励和精神激励。物质激励就是用可见的金钱、实物等物质手段来激发员工的热情。如工资、奖金、住房等。精神激励是通过非物质性的认可、表扬、奖励等形式来影响员工的行为，调动他们的工作积极性。

如果按激励的方式来分，可分成内在激励和外在激励。内在激励指通过创造一定的条件，使员工从工作本身中获得满足从而产生激励，它见效慢，但形成后

¹俞文钊，《现代激励理论与应用》P3，东北财经大学出版社，2006年10月

则具有稳定性和持久性。外在激励是组织的激励措施意在通过改善员工的外部环境如晋升、奖励、薪酬、福利等来调动员工的工作积极性，这些激励与工作本身并不直接相关，只是作为对员工付出的一种补偿，故称为外在激励，它见效较快，但是不稳定，对人的激励作用有限。

还有一种分类是按激励的性质来分，有正激励和负激励。正激励就是对取得突出成绩，做出贡献的先进单位和个人的表彰和鼓励。而与之相对应的负激励则是通过制定出一套规章制度和个人行为准则，一旦违背就予以惩罚，因而对违反者产生压力，使这些行为削弱或消失，同时对他人产生警示和教育作用。

有些专家还按激励的效用时间来分类，分为长效性激励和短效性激励。长效性激励是指着眼于激励效果的长期性和持续性，使员工在较长的一段时间内受到刺激而保持旺盛稳定的工作热情，如企业的员工持股计划和股权激励属于这种类型；而短效性激励是指着眼于激励的短期效果，比如对于完成一项特定任务即时给予表扬就属于此种类型。

此外，从激励的对象来看，可分为个体激励和群体激励；从激励的时效性来看，可分为及时激励和延时激励；从激励的主客体来看，可分为自励和他励。

针对海关实际，本文将对海关公务员的激励分为四类，即物质激励、精神激励、发展激励和管理激励。由于发展激励如开展职业生涯规划、培训、晋升等都与关员的个人成长息息相关，更利于调动他们的积极性。而管理激励对建设和谐高效的现代化海关至关重要。因此在物质激励、精神激励两项基本激励之外，引入了发展激励和管理激励。

第二节 国外激励理论及其启示

一、马斯洛的需要层次论及其启示

美国心理学家马斯洛于 1943 年在《人类动机理论》一书中，阐述了人的基本需要可以分为 5 个层次，即生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要。马斯洛把前两种需要划为低级需要，后三种需要归为高级需要。“低级需要属于缺乏性需要，它从外部使人得到满足，人一旦得到满足，在相应时间段它便失去了行为动因作用。而高级需要从内部得到满足，就是需要满足来源于个体的认知和感受，就是说个体的主观因素是很重要的。高级需要是发展性需要，

它的激励作用不因满足而降低，反而可能增强。¹”

根据上述理论，一般来说需要层次总有一个由低向高发展的趋势，因此应注意把握不同的激励对象在当前哪一种需要是占据主导地位，从而采取相应的措施，尽量创造条件满足员工的不同需要。

生理需要，可以通过提供足够的工资、福利待遇和良好的工作环境等来满足。安全需要，可以通过做好各种安全防范工作来满足，如签订工作合同书，健全劳动保护设施，完善失业、医疗、养老等保险制度。对于社交需要、尊重需要和自我实现需要等高级需要应给予充分重视。社交需要，可以通过鼓励建立非正式群体，开展各种社交活动以满足员工扩大社交面的需要，比如书画协会、摄影协会等加强员工的相互交往，增进他们的归属感和团队意识。尊重需要，可以通过设立并完善晋升制度、表彰制度、奖励金制度等，为员工设置各种头衔、荣誉称号、奖励名目等满足员工被尊重的需要。自我实现需要，在马斯洛看来，平均只有10%的人能使自己自我实现的需要得到满足。这就意味着大多数人在工作中还有相当多的潜能没有发挥出来，为此组织应该通过增强工作挑战性、创造培训机会、充分授权、吸引员工参与管理、重视并采纳员工的合理化建议等方式，最大限度地激发员工的潜能。

二、麦克利兰的成就需要理论及其启示

美国哈佛大学教授麦克利兰在20世纪50年代提出成就需要理论。该理论认为，人们在生理需要得到满足后，还会有三种需要，权力、社交和成就需要。有权力需要的人有影响或控制他人且不受他人控制的欲望；有社交需要的人有建立一种友好和亲密的人际关系的需要；有成就需要的人对自我价值的实现和成功有强烈的欲望。

该理论启示在于，不同的人存在不同的需求偏好，扬长避短乃用人之道。对一个组织来讲，有各方面需要的人都是有价值的，应该合理搭配。社交需要强的人有较强的团队精神，有利于在组织中建立良好融洽的人际关系。少量权力需要强的人对组织也是必要的，因为组织需要这些人来进行管理、决策、控制、协调、领导和施加影响，从而完成组织的既定目标。成就需要强的人对组织也是十分重要的，这样的人越多组织发展得越快。

¹ 孙喜林主编，《管理心理学》，东北财经大学出版社，2006年8月

成就需要的强弱影响着员工潜能发挥的程度，组织应善于唤醒并大力培养员工的成就意识，善于引导并鼓励员工确立有一定难度和挑战性的目标，重视为员工提供实现目标的良好外部环境，鼓励他们发挥自身聪明才智，充分肯定他们的积极进取和创新精神，引导他们从自我实现中获得满足感，同时促进组织目标更好地实现。在这一过程中还应及时向员工反馈其工作业绩，因为成就需要强的人总是想方设法了解自己的工作成绩和进展，这样有助于他们获得成就感，进一步激发起工作热情。

三、赫兹伯格的双因素理论及其启示

美国心理学家赫兹伯格在 1959 年出版的《工作的激励》首次提出双因素理论，又称激励——保健因素理论。他的研究表明，决定员工满意与不满意是两组不同的因素，只要导致员工满意的因素存在，员工就会感到满意，如果这些因素不存在，员工就没有满意，但并不必然导致员工不满意；反之，只要导致员工不满意的因素存在，员工会感到不满意，但如果这些因素不存在，员工就没有不满意，但并不必然导致员工满意。因此，满意的对立面应该没有满意，不满意的对立面应该没有不满意，这对传统认为满意的对立面就是不满意的认知是一种改进和修正。两者的区别如下所示：

传统观点：满意 \longleftrightarrow 不满意

赫兹伯格观点：满意 \longleftrightarrow 没有满意，不满意 \longleftrightarrow 没有不满意

激励因素是指能使员工产生满意的积极效果的因素，一般是与工作内容紧密相关的因素；保健因素是指能防止员工产生不满意的因素，一般是与工作环境或条件相关的因素。如下表所示¹：

表 1：激励和保健因素

激励因素	工作上的成就感，工作中得到认可和赞赏，工作本身的挑战意味和兴趣，工作职务上的责任感，工作的发展前途，个人成长、晋升的机会
保健因素	企业的政策与行政管理，技术监督系统，与上级主管之间的人事关系，与同级之间的人事关系，与下级之间的人事关系，工作环境或条件，薪金，个人的生活，职务、地位，工作的安全感

¹ 张德、吴志明编著：《组织行为学》（第二版）P131 表 4-1，东北财经大学出版社，2006 年 1 月

为了更好地对员工实施激励，应该对这两类因素区别对待，对工作成就感、工作成绩得到认可、工作本身具有挑战性等工作能起到直接、长久激励作用的因素应充分重视。比如在增加工作本身的挑战意味和兴趣方面可采取以下措施：第一，通过授权管理，增加工作挑战性，提供更大的发展空间，以在更大程度上激发员工的潜能；第二，通过岗位轮换来满足员工对工作的新鲜感和工作热情；第三，通过帮助员工制定职业生涯规划，逐步实现各阶段目标，获得工作的成就感来满足员工自我实现的需要。同时不应该忽视保健因素的作用，因为如果保健因素不具备，就会引起员工的不满意，导致工作绩效降低。

四、弗鲁姆的期望理论及其启示

期望理论是美国心理学家弗鲁姆以马斯洛和赫兹伯格研究为基础，于 1964 年首次提出的。该理论的基本观点是，人们只有在预期其行为能达到某种目标时，才会被激励，产生激发力量，从而产生真正的行为。这种激发力量取决于两个因素，一是效价，一是期望值。激发力量的大小等于两者的乘积。用公式表示为：激发力量（M）=效价（V）×期望值（E）。

激发力量（M），是指调动一个人的积极性，激发人的潜能的强度和持续程度。它是一个人为实现某一目标而努力的程度。效价（V），是指一个人对他所从事的工作或所要达到的目标的估价，也可以理解为被激励对象对目标的价值看得多大。期望值（E），是人们对某一行为导致预期结果可能性大小的判断。通俗来讲，一个人只有在他觉得一件事很值得去做（效价高）并且成功把握很大（期望值高）时，他才会有最大的积极性（激发力量）。

根据该理论，在员工激励中应该注意到：

（一）按照员工的需要设置报酬和奖励措施，有的放矢，提高效价值。要调动起员工的积极性，激发起他们的内在潜能，一方面既要寻找出员工普遍认同的效价高的激励因素，如薪酬福利，重视进一步提高员工的工资报酬和福利水平；另一方面又要善于寻找出员工各自的需求偏好，不同的员工由于教育背景、兴趣爱好、性格态度、工作年限的不同往往对激励因素赋予了不同的效价值，如年轻人喜欢工作富有挑战性，老年人注重组织的关爱活动等。组织应该投其所好，实施差别化激励，才能提高效价，激发起他们的积极性。除此之外，效价会随着个

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库